

# تشخيص معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة دهوك وكلياتها/دراسة ميدانية لآراء عينة من رؤساء أقسام ومدراء الوحدات في الكليات التابعة لجامعة دهوك

أ.م. ميسر أحمد حسن سلطان و د. سنان قاسم حسين و م. عمر يوسف سليمان

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة نوروز، دهوك، كردستان، العراق

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، دهوك، كردستان، العراق

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، دهوك، كردستان، العراق

## المستخلص

سعت هذه الدراسة للتعرف على امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في منظمة مھمة ( جامعة دهوك ) وهي منظمة رائدة من منظمات التعليم العالي في كردستان في ضوء تحديد وتشخيص المعوقات المختلفة التي تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية وكذلك المتطلبات او المستلزمات اللازمة لتطبيقها ، حيث لم تعد الاساليب التقليدية في الادارة تلي حاجات المنظمات في الوقت الحاضر ، فضلا عن الفوائد والميزات التي يوفرها تطبيق الادارة الالكترونية واستند البحث على فرضية رئيسية واشتقت عنها اربعة فرضيات فرعية ، وجرى تطوير استبانة لجمع بيانات الجانب الميداني للبحث، ومن خلال استخدام الاسلوب الاحصائي تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات، بالاضافة الى استخدام البرنامج الاحصائي SPSS V-10 كأداة احصائية لاجراء التحليلات، وتمثلت اهم الاستنتاجات بوجود معوقات ادارية وتنفيذية وبشرية ومالية تعيق عملية تطبيق الادارة الالكترونية ، وقدم البحث مجموعة من المقترحات التي من شأنها تذليل تلك المعوقات .

**الكلمات الدالة:** الاقتصاد، التنمية الاقتصادية، الادارة الالكترونية.

## ١. المقدمة

وتقنية تواكب تطورات العصر وقد اعتمدها معظم الأجهزة الحكومية في الأجهزة الإدارية التي تقوم بتقديم الخدمات العامة للمواطنين ومعظم تلك الأجهزة لها اتصال مباشر بالمواطنين من خلال شبكات الحاسوب. وقد أسهم التقدم التكنولوجي الحديث في تطوير أساليب العمل الإداري في السنوات الأخيرة كما أتاح الفرصة لتحسين وسائل الاتصال الإداري والتبني شأنها أن توفر المناخ الإداري الفعال الذي يساعد على اختصار الوقت والجهد، كل ذلك فرض على المؤسسات التحول من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية ويرتبط نجاح الإدارة الجامعية بالكفاءة الإنتاجية الأمر الذي يتطلب إدارة فاعلة تنظم نشاطها وتنسق جهود أفرائها من أجل تحقيق الاهداف المرجوة، لذا فقد عمدت الجامعات الى الاستفادة من وسائل التقدم التكنولوجي في تطوير العمل الإداري بحيث يتم تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام مختلف التقنيات الالكترونية في الإدارة وبالتالي يتم تحويل الدورة المستندة الورقية في

تعد إجراءات تبني ثقافة المعلومات والاتصالات خطوة حقيقية في علم الإدارة مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية ضمن ما يعرف بالإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال الاستفادة من وسائل الاتصال الإلكتروني بما يسهم في دعم ومساندة وتبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل وتقديم الخدمات بجودة عالية على وفق معايير فنية

مجلة الاكاديمية لجامعة نوروز

المجلد ٦، العدد ٢ (٢٠١٧)

استلم البحث في ٢٠١٧/٥/٢، قبل في ٢٠١٧/٦/٧

ورقة بحث من منظمة نشرت في ٢٠١٧/٦/٢٦

البريد الالكتروني للباحث: mah\_1951@yahoo.com

حقوق الطبع والنشر © ٢٠١٧ أساء المؤلفين. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة تحت رخصة المشاع الابداعي النسبية - CC BY-NC-ND 4.0

المؤسسات الجامعية إلى دورة الكترونية وهو ما يطلق عليه العمل الإلكتروني أو الإدارة بلا أوراق (Paperless Management)،

## ٢. منهجية الدراسة

### ٢.١ مشكلة الدراسة:

٤. التوصل إلى حلول وتوصيات للحد من أو التغلب على هذه العقبات في ضوء نتائج الدراسة.

تعد جامعة دهوك إحدى المؤسسات الأكاديمية التي تدرس فيها كافة التخصصات وتسعى لخدمة المجتمع من خلال مخرجاتها ، إلا ان بعض التصور في تطبيق الإدارة

### ٢.٣ أهمية الدراسة:

الإلكترونية بالصورة الشاملة والكاملة فضلاً عن وجود رغبة لدى إدارات الجامعة

### ٢.٣.١ على مستوى الميداني:

لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول من استخدام الأعمال الورقية إلى تطبيق النماذج

تبرز الأهمية الميدانية لهذه الدراسة من خلال:

الإلكترونية في العمل ولكن هذه الرغبة تصطدم بوجود معوقات تواجه عملية التطبيق تؤدي إلى صعوبات في إنجاز الأعمال وإمكانية الوقوع في الأخطاء عند نقل المعلومات وبالتالي يتطلب ذلك السعي الجاد والمنظم والتعرف على تلك المعوقات ووضوح الخطط الإستراتيجية والحلول الملائمة لمواجهتها والتغلب عليها وضرورة مواكبة التغييرات العالمية في هذه المجالات والأخذ بالأساليب الحديثة وتطوير إدارتها بما يتماشى مع

أ- إنها تعمل على وضع رؤى مستقبلية لكافة الموظفين في الجامعة للخوض في المجتمع المعلوماتي الإلكتروني والاستفادة من التقنيات الحديثة.

المستجدات الحديثة ولاسيما في ظل التوسع في استخدام التقنية الإلكترونية لكي تتمكن من تقديم خدماتها بأعلى درجة من الكفاءة والجودة.

ب- المساعدة في تطوير نظم العمل في الجامعة وتقديم خدماتها بمستوى عالٍ يواكب النظم الحديثة.

ومن هنا تحاول الدراسة الحالية الكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق

### ٢.٣.٢ على مستوى الأكاديمي (العلمي):

الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة دهوك والتعرف على أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على تلك المعوقات.

تمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها محاولة لإثراء المكتبة بموضوع هذه الدراسة في مجال الإدارة الإلكترونية ومن ثم إبراز مفهوم ومجالات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها للإدارة المعاصرة.

لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

### ٢.٤ منهج الدراسة:

١- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟ وما خصائصها وأسسها ومتطلبات تطبيقها في الجامعات؟

لتحقيق الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك للتعرف على الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية وواقع محاولات تطبيقها في الجامعات ودورها في الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات.

٢- ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة دهوك؟

### ٢.٥ فرضيات الدراسة:

٣- ما أهم المعوقات (الإدارية، التقنية، البشرية، المالية) في جامعة دهوك من وجهة نظر رؤساء أقسام ومدراء الوحدات الإدارية؟

ومن خلال مشكلة الدراسة و أهدافها تم وضع الفرضية الرئيسة وهي: توجد معوقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة المبحوثة وكتبها ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

٤- ما سبل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة دهوك؟

١- توجد معوقات إدارية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة دهوك وكتباتها .

٢.٢ أهداف الدراسة:

٢- توجد معوقات تقنية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة دهوك وكتباتها .

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. التعرف إلى ماهية الإدارة الإلكترونية وخصائصها وأسسها.

تم اختيار عينة عشوائية من بعض الكليات التابعة لجامعه دهوك وتم اختيار عينة من المدراء ورؤساء الاقسام من متخذي القرار ضمن المستويات الادارية العليا و تم توزيع (٥٠) استمارة عليهم وتم الحصول على (٤١) استمارة صالحة للتحليل بمعدل أستجابة قدرها (٨٢%) وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية كالتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتب للوصول الى حلول واستنتاجات ومقترحات تساعد في تذليل هذه المعوقات.

### ٣. الاطار النظري

#### ٣.١ الادارة المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني

١- الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني:

يتم توضيح كل من المفهوم بين التقليدي والإلكتروني للإدارة وإجراء مقارنة بينها وذلك لبيان الفروق بين هذين المصطلحين.

#### ٣.١.١ المفهوم التقليدي للإدارة:

استخدم مصطلح الإدارة التقليدية ليعبر عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في منظمة ما كما استخدم ليدل على الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد كما تم التعبير عن الإدارة التقليدية أيضاً بأنها علم أو فن أو نظام يتم من خلاله الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة و في الإدارة التقليدية تظهر همئة فئة من الأفراد في منظمة ما على أعمال الاخرين من خلال القيام بالعديد من الوظائف وذلك وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة و يمكن تعريف الإدارة التقليدية بأنها ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم و قيادة و رقابة الموارد البشرية و المادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة و فاعلية (إدريس، ٢٠٠٥، ١٦١).

و عرفها أيضاً (السالمي و السليبي، ٢٠٠٨، ١٣) الإدارة التقليدية بأنها فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة و تكون عمليات التخطيط و التنظيم و السيطرة و اتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية.

#### ٣.١.٢ مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تختلف الآراء و الإتجاهات حول مفهوم الإدارة الإلكترونية فمنهم من يرى أنه مصطلح حديث ظهر نتيجة الثورة المعرفية في المعلومات و الاتصالات التي عمت ساء العالم الذي نعيش فيه و خصوصاً بعد ظهور ما يسمى بمفهوم الثورة الرقمية و كنتيجة لحداثة

٣- توجد معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة دهوك وكلياتها .

٤- توجد معوقات مالية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة دهوك وكلياتها .

#### ٢.٦ أساليب جمع البيانات:

تم اعتماد الأساليب التالية من أجل الحصول على البيانات النظرية والميدانية وتحليلها بهدف الحصول على النتائج المطلوبة من إعداد البحث وهي :

#### ٢.٦.١ الإطار النظري :

بغية الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحثون لمعالجة وتغطية الجزء النظري على العديد من المصادر العربية والأجنبية والمتمثلة بالكتب والمجلات والرسائل والأطراخ الجامعية الموجودة في عدد من المكتبات فضلاً عن مجموعة من المراجع المستخلصة من شبكة الإتصالات الدولية ( الأنترنيت ).

#### ٢.٦.٢ الإطار الميداني :

قام الباحثون باستخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات والبيانات، حيث تكونت الإستمارة من جانبين وكالاتي:

أ- بيانات عامة: تتمثل بمجموعة من البيانات الشخصية الخاصة بالعينة المحوثة كالجنس والعمر والمستوى التعليمي ومدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية ومصدر المعرفة بالإدارة الإلكترونية.

ب- محاور الاستبانة: وتتكون من أربعة محاور وهي:

■ المحور الأول: والتي تخص المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

■ المحور الثاني: والتي تخص المعوقات التقنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

■ المحور الثالث: والتي تخص المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

■ المحور الرابع: والتي تخص المعوقات المالية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### ٢.٧ مجمع الدراسة وعينته :

هذا المصطلح و استخداماته بين مختلف القطاعات التعليمية والجامعات وخاصة ظهوره الإلكترونية نظراً لاختلاف خلفياتهم العلمية وقد عرفت الإدارة الإلكترونية من مجموعة بمسميات متعددة كالإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية و من الكتاب بعدد من التعاريف منها كما في الجدول (١) . الحكومة الرقمية و اختلف الكتاب و المفكرون في وضع تعريف موحد للإدارة

الجدول (١) مفهوم الادارة الالكترونيه حسب اراء الباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	الصفحة	التعاريف
١	الهوش	٢٠٠٦	٤١٠	الإدارة الإلكترونية تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بصورة تحقق تكامل الرؤية و من ثم أداء الأعمال.
٢	الصيرفي	٢٠٠٦	١٣	الوسيلة التي تستخدم لرفع مستوى الأداء و الكفاءة و هي إدارة بلا أوراق لأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني و الأداة و المفكرات الإلكترونية و الرسائل الصوتية و هي إدارة تلي متطلبات جامدة و تعتمد أساساً على عمال المعرفة.
٣	التحطاني	٢٠٠٦	١٠	القدرة على استخدام الحاسبات الآلية في تنفيذ الأعمال الإلكترونية و الأنشطة الإدارية عبر الإنترنت و الشبكات و تقديم الخدمات آلياً للمستخدمين في أي مكان و زمان مما أدى الى جودة تحسين الأداء.
٤	عامر	٢٠٠٧	٢٨	منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات و المعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.
٥	الطائي	٢٠٠٧	٢٩	استخدام تقنية المعلومات والاتصالات المتقدمة في تحسين العمليات الإدارية و تطويرها وتبسيط الإجراءات و إنجاز الوظائف الإدارية و المعاملات الكترونياً لتحقيق أهداف المنظمة بأقل وقت و جهد و كلفة ممكنة.
٦	السالمي والسليطي	٢٠٠٨	٣٢	الأستغناء عن المعاملات الورقية و احلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة الى اجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.
٧	أحمد	٢٠٠٩	٤٢	عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال و خاصة شبكة الإنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية و زيادة كفاءة و فاعلية الأداء بالمنشأة.

بين المفهوم التقليدي و الإلكتروني للإدارة كما في الجدول (٢)

٢.٣ المقارنة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة:

يحدد (غنيم، ٢٠٠٤، ٣٦) مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية

الجدول (٢) المقارنة بين المفهوم التقليدي والإلكتروني

ت	أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
١	طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف	تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة.	تم الاتصالات فيها عادةً باستخدام الشبكات الإلكترونية.
٢	طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل	تكون علاقتها بين أطراف التعامل مباشرة.	تشير إلى انقضاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل حيث توجد أطراف التعامل معاً وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.
٣	طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل	أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي.	بينما يتسم في الإدارة الإلكترونية بالسرعة كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما و مجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.
٤	نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات	تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية.	تم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق ورقية.
٥	مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية	توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية.	يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.
٦	نطاق خدمة الزبائن	توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقاً لمواعيد عمل المنظمات.	بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع و عشرين ساعة يومياً في الإدارة الإلكترونية.
٧	مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية و البشرية	تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن.	بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.
٨	التكلفة	مكلفة على المدى البعيد.	اقتصادية على المدى البعيد.
٩	الوثوقية	أقل وثوقية بسبب عدم توافر نظم الحماية للبيانات.	وثوقية عالية بسبب توافر نظم الحماية للبيانات.
10	الجودة	جودة أقل.	جودة عالية جداً.

المصدر: من إعداد الباحثين

## ٣.٣ أهمية الإدارة الإلكترونية:

تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته (ياسين، ٢٠٠٥، ٢٧). و يؤكد توربان وآخرون (Turban & at al, 2008, 554) أن تكنولوجيا المعلومات تتطور بمعدلات سريعة ومن المتوقع أن تزداد تلك التغيرات في المستقبل مما يسمح بتطبيقات تكنولوجيا جديدة وشاملة تؤدي بالتالي الى تطوير كفاءة المنظمات وزيادة فعاليتها.

تأتي أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الدائمة فضلاً عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الإستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين الذي

٣- الأمانة و الخصوصية: حماية وتأمين سرية المعلومات المتعلقة بالأفراد والمنظمات من خلال إجراءات ووسائل أمن المعلومات.

٤- الإبداع و التوجه نحو النتائج: الإدارة الإلكترونية تؤكد على السرعة والنتائج وتسخر آخر التطورات الإبداعية في مجال التكنولوجيا.

٥- التعاونية: تتطور الحلول فيها تعاونياً وبشكل مفتوح بين القطاع الخاص والجمهور والحكومة معتمدة على قاعدة الخبرة والخبراء.

٦- فعالية التكاليف: من خلال استثمارات إستراتيجية تتيح و فورات وفعاليات طويلة الأجل.

٧- التحويلية: تسخير التكنولوجيا من خلال قيادة شخصية و تنظيمية تمتلك القدرة على تغيير الطريقة التي تعمل بها الإدارة بدلاً من مجرد أتمتة الممارسات الموجودة فعلاً.

٢-٦ فوائد الإدارة الإلكترونية :

يرى (السكرانة، ٢٠٠٩، ٢٩٤) أن فوائد الإدارة الإلكترونية هي كالآتي:

- تساعد على سرعة الاستجابة لطلبات المتفاعلين من العملاء إذا ما فورنت بالعملاء الورقية التي تستغرق وقتاً طويلاً.
- تمكن المتفاعلين من العملاء من التسويق والتعرف على الخدمات الحكومية المقدمة طوال (٢٤) ساعة يومياً على مدار العام فلا مجال للإجازات والعطلات.
- تساعد الأفراد ومؤسسات الأعمال على التعرف على العديد من الخدمات الإلكترونية المتنوعة واختيار أنسبها في أقل وقت ممكن.
- تمكن منظمات الأعمال من الاتصال بالمواقع المختلفة للحصول على التوريدات اللازمة بأفضل وأفضل العروض.
- تساعد الأعمال الإلكترونية على توفير نظم المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات الإدارية من خلال نظام تبادل المعلومات بدقة وبطريقة علمية تحقق القدرة على الرقابة والضببط المحاسبي.
- تغيير صورة منظمات الأعمال من الصورة التقليدية التي تعتمد على استخدام عدد كبير من العمال و إنشاء مباني ضخمة واستخدام هياكل تنظيمية معقدة إلى الصورة الإلكترونية التي تحتاج إلى عمالة قليلة دون تقيد بوجود مواقع جغرافية أو مبان كبيرة الحجم.
- إمكانية التعرف على التكاليف والمواصفات ومعاينة البضائع التي تحتاج المنظمة

يرى (Seresht & at al , 1995, 2) أن بوسع تكنولوجيا المعلومات والاتصال ان تسير توفير الخدمات الرئيسية للمجتمع بأسره بغض النظر عن الموقع الجغرافي وبأقل التكاليف الممكنة، وسواء بالنسبة للمنظمات أو على المستوى القومي وتمكن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي ( انخفاض تكاليف الإنتاج و زيادة ربحية المنظمة، تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية، تلافي مخاطر التعامل الورقي (غنيم ، ٢٠٠٤: ٤٣) ، وبشكل خاص قد تأتي أهمية الإدارة الإلكترونية في القطاع الجامعي من تقليل التكاليف والجهد والوقت والسرعة في الاداء على المستوى العام .

### ٣.٤ خصائص الإدارة الإلكترونية :

تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة بلا أوراق وبلا حدود ووقية ( لخدمات المصارف تتم على مدار الساعة ) وهي إدارة بلا هياكل تنظيمية تقليدية إنها باختصار إدارة بالمعرفة وهي إدارة تحتاج إلى أفراد وعاملين ذوي كفاءة ومهارة عالية وبعامه تتميز الإدارة الإلكترونية بالخصائص الآتية:

(إنها إدارة تدير الملفات بدلاً من حفظها، إنها تعتمد على وثائق ورقية بقدر ما تعتمد على الوثائق الإلكترونية الأسرع والأسهل حفظاً وتعديلاً واسترجاعاً، إنها تستند إلى المؤتمرات الإلكترونية حيث تتم الاجتماعات عن بعد محلياً دون الانتقال المادي للمجموعين من أماكنهم، إنها تتصف بالمرونة وسرعة الاستجابة للحدث أو التغيير أينما حدث، إنها تستمد بياناتها أو معلوماتها من الأرشيف الإلكتروني وتتراسل بالبريد الإلكتروني والرسائل الصوتية بدلاً من الصادر والوارد، إنها تنتقل من المتابعة بالذكريات إلى المتابعة الإلكترونية على الشاشات وتعتمد الرقابة عن بعد والعمل عن بعد وهو ما يوفر التكلفة ويزيد الكفاءة (مصطفى، ٢٠٠١، ٣٧). ويشير (جبر، ٢٠٠٢، ١٨٢) إن للإدارة الإلكترونية عدد من الخصائص التي تعطيلها طابعها الخاص نحو النجاح وهذه الخصائص هي:

١- الإبتعاث و الإبتعاث: أي أن الإدارة الإلكترونية منفتحة لإعتماذ الخدمات المباشرة على المعايير الانترنت وكونها متوفرة للجميع أي أنها تصل إلى أي شخص وفي أي مكان وعلى اي جهاز.

٢- التوجه نحو الزبون: تؤكد الإدارة الإلكترونية على وضع الزبون في مركز تفكيرها من خلال استخدام إجراءات إدارة علاقات الزبائن الذي تتمكن من خلالها المنظمات متابعة البيانات والمعلومات عن الزبون وتحليلها بهدف توفير خدمات نوعية شخصية تجذب من خلالها المواطنين نحو الوصول إلى تلك الخدمات عبر الانترنت.

والتعاقد وسداد الثمن واستلام البضاعة دون الحاجة إلى ترتيبات مسبقة.

■ الإحساس بالأمان في استخدام المعلومات في إنهاء الخدمات العامة عكس التجارة الإلكترونية.

■ تمكن الأفراد داخل المجتمع المحلي من التفاعل مع بعضهم وبصفة خاصة المجتمعات كثيفة السكان وتبادل المعارف والمعلومات والأفكار والخبرات بينهم.

■ تساعد على تطبيق اللامركزية المؤسسية والمشاركة الشعبية.

### ٣. ٥ مراحل تطور الإدارة الإلكترونية:

يختلف الكتاب والمفكرين الذين تطرقوا لمراحل تطور الإدارة الإلكترونية في تسمية تلك المراحل ولكن يتفق أغلبهم في أن مشروع الإدارة الإلكترونية لا بد وأن يمر في مراحل نمو متتابعة حتى يأخذ ذلك المشروع شكله النهائي ويتم من خلال هذه المراحل أخذ الدروس المستفادة من كل مرحلة يتم إنجازها ليتمكن الاستعانة بها في المراحل اللاحقة وبذلك يكون بين المراحل ترابط وتكامل واعتمادية في نفس الوقت (أبو مغايش، واخرون، ٢٠٠٤، ٦٣).

### ٣. ٥. ١ مرحلة النشر الإلكتروني:

و تأتي هذه الخطوة كمرحلة أولى بإعلان المعلومات و الخدمات على موقع الويب، ويرى أنه يجب أن يسبق تنفيذ هذه المرحلة إعداد و تنفيذ خطة عمل لاستكمال الآتي:

- ١- تهيئة منافذ إلكترونية للجهات و الأجهزة الحكومية باستخدام تقنية الويب الرقمية على شبكة الإنترنت بحيث يوفر فيه كافة المعلومات التي يتوقع أن يحتاجها المستخدم حول الخدمات والمعاملات التي يرغبها.
- ٢- الإعلام المجتمعي عند بدء توفير تلك الخدمات من خلال وسائل الإعلام والندوات المتخصصة.
- ٣- تصميم المواقع التي تسهل عملية صيانتها وإدامتها وتخصيص الأموال اللازمة لضمان عمليات تحديث المعلومات باستمرار (أبو سديرة، ٢٠٠١، ١٢).

### ٣. ٥. ٢ مرحلة التفاعل (التبادل):

هذه المرحلة تأتي مكتملة للمرحلة السابقة " ويتم فيها تبادل المعلومات بين المستفيد والجهة المقدمة للخدمة " حيث تقوم الجهات القائمة على تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية باستقبال الاتصالات و الاستفسارات من خلال البريد الإلكتروني أي

المراسلة بين المتعاملين مع الإدارة من جهة وموقع الجهة على شبكة الإنترنت من جهة أخرى (الشريف، ٢٠٠٣، ٥٢).

ويكون الجمهور من خلال إطلاعه على ما تم في المرحلة الأولى قد شكل تصوراً حول ما يريده من مقدم الخدمة و يبدأ في هذه المرحلة بتبرير ردوده وآرائه عبر موقع المنظمة الإلكترونية أو غيره من الوسائل الأخرى حيث يرصد مقدم الخدمة ما يرد إليه من ملاحظات وآراء من زوايا الموقع الإلكتروني و بذلك يتم جمع أكبر كمية ممكنة من التغذية المرتدة ليتمكن الاستفادة منها في المراحل اللاحقة (أبو مغايش، ٢٠٠٤، ٢١٨).

### ٣. ٥. ٣ مرحلة التنفيذ (التعامل):

بعد أن تنشر المنظمة كافة التعليمات والأنظمة المتعلقة بتقديم خدماتها للمتعاملين معها على موقعها الإلكتروني وبعد أن تهيء اتصالهم بها وتسجيل آرائهم و مقترحاتهم و ملاحظاتهم على تلك التعليمات و النماذج و الخدمات فإن هذه المنظمة تستفيد من تلك التغذية المرتدة في تكييف الخدمات المطلوبة وتهيئة المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت لتتناسب مع متطلبات المستفيد من جانب آخر ثم يتم تقديم الخدمات المتنوعة عبر المواقع المخصصة على شبكة الإنترنت، ونظراً لأهمية التغذية المرتدة في تطوير وتحسين الأداء للخدمات وتوفير المعلومات فإنه يمكن أن يخصص لها جزء من الموقع الإلكتروني الخاص بالمنظمة على شبكة الإنترنت (أبو مغايش، ٢٠٠٤، ٢٢١).

### ٣. ٥. ٤ مرحلة التكامل (التحول):

يمكن القول أن هذه الخطوات الأربع تتواءم مع ما جاء في دراسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (عطا الله، ٢٠٠٠، ٥) حول الحكومة الإلكترونية والتي حددت أربع مراحل للحكومة الإلكترونية هي (مرحلة عرض المعلومات، مرحلة الاتصالات المتبادلة، مرحلة تبادل المنفعة والقيمة، مرحلة تكامل الخدمة والمنفعة). والتي يمكن الاستفادة منها وتطبيقها ضمن الحقل الجامعي .

### ٣. ٦ مميزات الإدارة الإلكترونية:

يرى (السالي، ٢٠٠٦، ٤٠) أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى:

- ١- إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقاتها المتابعة الآلية.
- ٢- إدارة بلا مكان: وتتمثل في الهاتف المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.

الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية لنا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.

### ٣-توثيق وتطوير إجراءات العمل:

من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير لنا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي توافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الانتاجية.

### ٤-توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

يقصد بالبنية التحتية أي جانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

### ٥-البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (SCANNERS) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها على سبيل المثال ( إحدى الجهات الحكومية لديها أكثر من ٤٢ مليون مستند ورقي تم تحويل ٧٠% تقريباً إلى مستند إلكتروني ).

### ٦-البدء برمجة المعاملات الأكثر انتشاراً:

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق وعلى سبيل المثال ( نموذج طلب إجازة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه ).

### ٣. ٨ دواعي التحويل نحو تبني نموذج الإدارة الإلكترونية:

هناك الكثير من المبررات التي جعلت كثير من الدول والمنظمات تتسارع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتها منها ما ذكره (العوامل، ٢٠٠٣، ٢٦٦) حيث بين أهم العوامل التي ساهمت في التحويل نحو الإدارة الإلكترونية وهي كما يلي:

٣-إدارة بلا زمان: تستمر (٢٤) ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد.

٤-إدارة بلا تنظيحات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

وأن تنفيذ ذلك يتطلب أدوات وعناصر منها ( الأجهزة و المعدات ، البرمجيات بمختلف أنواعها، الاتصالات، نظم المعلومات، الكوادر البشرية، التوعية الحاسوبية ) ويرى أيضاً (ياسين، ٢٠٠٥، ٢٣) أن الإدارة الإلكترونية تتكون من العناصر التالية:

١-عتاد الحاسوب (Hardware): و يتمثل عتاد الحاسوب في المكونات المادية للحاسوب و نظمه و شبكاته و ملحقاته.

٢-البرمجيات (Software): وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل (برامج البريد الإلكتروني، قواعد البيانات Databases، البرامج الحاسوبية، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة).

٣-شبكة الاتصالات (Communication Network): هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت Intranet، الاكستراينيت Extranet، وشبكة الإنترنت internet، التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة و إدارتها الإلكترونية.

٤-صناع المعرفة (Knowledge Workers): و يقع في قلب هذه المكونات و يتكون من القيادات الرقمية Digital Leaderships والمدبرون والحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة.

### ٣. ٧ مراحل التحويل إلى الإدارة الإلكترونية:

يرى (أحمد، ٢٠٠٩، ٧١) أن مراحل التحويل إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة متطلبات كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل ما يلي:

### ١-قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة:

ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل و الإمكانيات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

### ٢-تدريب وتأهيل الموظفين:

### ■ الإنترنت والاتصالات :

يعرف (قنديليجي، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤) الإنترنت بأنه عبارة عن مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في الآلاف الأماكن حول العالم ويمكن لمستخدم هذه الحواسيب استخدام حواسيب أخرى للمشاركة في الملفات وذلك بسبب وجود بروتوكولات تسهل عملية التشارك فشبكات الإنترنت أصبح تأثيرها يمتد إلى كل المجالات مما يحتم على كل المنظمات ضرورة الإرتباط بشبكة الإنترنت والإستفادة من خدماتها , عرف (ادريس، ٢٠٠٥، ٤٩٧) شبكة الإنترنت بأنها عبارة عن "الشبكة الخاصة" بمنظمة معينة والتي تستخدم تكنولوجيا الإنترنت، ويتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المنظمة من المعلومات.

ويشير (الصيرفي، ٢٠٠٦، ١١٩) إلى أن شبكة الإنترنت تطلق على التطبيق العلمي لإستخدام تقنيات الإنترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة، بغرض رفع كفاءة العمل الإداري، وتحسين آليات مشاركة الموارد والمعلومات، والإستفادة من تقنيات الحواسيب المشتركة.

### ■ الإكسترنات:

يعرف (كنوعه، ٢٠٠٤، ٥٤٣) شبكة الإكسترنات بأنها عبارة عن شبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالشركات والعلماء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية لكل شركة، و أن شبكة الإكسترنات تعد من أرواح التقنيات في هذه المرحلة من عصر المعلومات لما تقدمه من تقليب في التكاليف والتسهيلات الكبيرة في العمليات الإدارية و التفاعل مع المستخدمين.

٤.١.٣ المتطلبات البشرية: يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالي من الكفاءة.

وهذا ما يؤكد (غنيم، ٢٠٠٤، ٣٤٥) حيث أشار إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الإرتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات

١- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: حيث أدى ذلك إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية.

٢- توجهات العوالم وترابط المجتمعات الإنسانية.

٣- الإستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة فانتشار مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقه في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة و التخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.

### ٤. مستلزمات تطبيق الادارة الالكترونية و معوقات التي تواجهها

#### ٤.١ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في الجامعة مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة لها، وهناك ضرورة توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية (Hardware) والتنظيمية (Orgware) والبرمجيات (Software) (الطائي، ٢٠٠٢، ١٥٦).

ويضيف (العلاق، ٢٠٠٥، ٣٣) بأن نجاح الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهدافها لا يمكن بلوغه من خلال التمنيات وإنما يستلزم الأمر إدارة سياسية مؤكدة من أعلى المستويات. ويمكن تناول تلك المتطلبات بشئ من الإيضاح كما يلي:

#### ٤.١.١ المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للجامعة الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية و يشير(ياسين، ٢٠٠٥، ٢٣٨) إلى ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الإبتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة.

#### ٤.١.٢ المتطلبات التقنية:

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء الجامعات كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لكن هذا الاسلوب الحديث يتطلب توفير البنية التحتية الملائمة لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية وضرورة إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة و المعدات و البرمجيات لغرض تحديثها كي يستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية(العوامله، ٢٠٠٣، ٢٠٠).

**٤.٢.٢.٤ المعوقات التقنية:**

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدماً واضحاً في العديد من الدول المتقدمة وكان لها دور إيجابي على شعوبها فعن طريق هذه التقنية وتطبيقاتها يمكن وضع المنظمات في موقع تنافسي عن طريق توظيفها في إدارتها وبالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطيع الاستفادة من إمكانيات التقنية ذلك بسبب وجود معوقات تقنية تقف عائق في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي من أهمها ضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات والمعلومات، و أن معظم المنظمات تواجه تحديات تقنية خاصة فيما يتعلق بوجود بنية تحتية شاملة وخاصة في الجامعات ( Jessup & Valacich, 2006, 129).

ويؤكد (جبر، ٢٠٠٢، ٢٠١) أن ضعف البنية الأساسية لنظم المعلومات والاتصالات وضعف كفاءتها التشغيلية من أهم المعوقات التي تواجه تحول الجامعة نحو البيئة الإلكترونية.

**٤.٢.٣ المعوقات البشرية :**

تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم والرفي في مختلف المجالات إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقبة أصبح أمر تعالي منه أغلب الدول وبالأخص الدول النامية ( Jessup & Valacich, 2006, 131).

**٤.٢.٤ المعوقات المالية:**

إن مشروع مثل مشروع الادارة الالكترونية يحتاج الى اموال ضخمة تتلائم مع هذا الاسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته تعاني معظم المنظمات من النقص في الامكانيات المالية اللازمة لمثل هذه المشاريع وان من اهم المعوقات التي تواجه تطبيق الادارة الالكترونية هو ضعف الدعم اسياسي والمالي لنا لا بد من ان يدعم المشروع سياسيا من قبل القيادات العليا ويدعم ماليا ليؤمن له فرصة الاستمرار والتطور ( جبر، ٢٠٠٢:٢٠٢).

**٤.٢.٥ المعوقات السلوكية :**

تشير المعوقات نالسلوكية تاي السيات الشخصية التي يتميز بها الفرد الموظف من حيث اللغة واقبلية لاستيعاب اللغات , بالاضافة للعمر ومدى قابلية الفرد على التعلم اذ كما هو معروف ات منحى التعلم يبدأ بالانخفاض كلما ارتفع المدل العمري والذي قد يعد ذلك من المعوقات التي لا بد ان يتم اخذها بنظر الاعتبار Jessup &

الإدارة الإلكترونية. وهناك جملة من متطلبات البشرية حددها (العلاق، ٢٠٠٥، ٢١٧) وتمثل ( تحديد الإحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت ، استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات ، التمكين الإداري (Empowerment) للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.) كما يرى (جبر، ٢٠٠٢، ٢٠٠) أن من أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية تنمية وتطوير الموارد البشرية لإيجاد كادر متخصصة وعلى درجة عالية من المهارات المختلفة والمرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الإنترنت.

**٤.١.٤ المتطلبات المالية:**

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة لكي تضمن له الإستمرار و النجاح و بلوغ الأهداف المنشودة من تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار.

و يؤكد ذلك ما ذكره (الصيرفي، ٢٠٠٦، ٧٦) حيث بين أن مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع ضخم وكبير و يحتاج إلى أموال كبيرة و طائلة لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع، و يشير (غنيم، ٢٠٠٤، ٣٤٧) إلى ضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية، و يرى (جبر، ٢٠٠٢، ٢٠١) ضرورة رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دورياً لغرض ديمومة التمويل المستمر له.

**٤.٢ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية****٤.٢.١ المعوقات الإدارية:**

أن بعض الدول وخاصة الدول النامية تتخذ بعض الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي نموذجاً للعمل بها وهذه الأساليب لا تتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية (غنيم، ٢٠٠٤، ٣٤٢).

وأكد (Turban & others, 2008, 521) أنه بالرغم من أن بعض المنظمات أعادة هيكلة نفسها بطرق مبتكرة لتتأشى مع التطورات في العصر الرقمي إلا أن الغالبية العظمى منها مازالت تعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عتبة في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها.

شملت عينة البحث على رؤساء اقسام ومدراء وحدات من جميع كليات جامعة

(Valacich, 2006, 125).

دهوك ، حيث تضمنت استمارة الاستبيان توزيع افراد العينة حسب السمات

٥. الجانب الميداني ( التطبيقي )

الشخصية وكما في الجدول (٣) :-

٥.١ وصف عينة البحث:

الجدول (٣) توزيع افراد العينة حسب خصائص الشخصية

الجنس			
الإناث		ذكور	
%	العدد	%	العدد
19.5	8	80.5	33

الفئات العمرية

أكثر من ٣٥		35-25		اقل من 25	
%	عدد	%	عدد	%	عدد
٦١	٢٥	٣٩	١٦	-	-

التحصيل العلمي

دكتوراه		ماجستير		دبلوم		بكالوريوس	
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
٤٦,٣	١٩	٢٤,٤	١٠	٢,٤	١	٢٦,٨	١١

عدد سنوات الخدمة

16 فأكثر		15-11		10-6		5-1	
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
١٩,٥	٨	٢٤	١٠	١٩,٥	٨	٣٧	١٥

مدى المعرفة بالإدارة الالكترونية

مرتفع جدا		مرتفع		متوسط		منخفض		منخفض جدا	
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
٧,٣	٣	٣١,٧	١٣	٥٨,٥	٢٤	٢,٤	١	-	-

مصدر المعرفة بالإدارة الالكترونية

دورات تدريبية		مشاركة دورات وندوات		تعلم ذاتي	
%	عدد	%	عدد	%	عدد
١٧	٧	٩,٨	٤	٧٣,٢	٣٠

المصدر : من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

من خلال مناقشة السمات الشخصية في الجدول يظهر:

ب- الفئات العمرية :- بالرجوع إلى الجدول نفسه يتبين عدم وجود من الباحثين (

رؤساء الاقسام ومديري الوحدات) ممن تقل اعمارهم عن (٢٥) سنة ، أما بقية

أ- الجنس :- نلاحظ من الجدول (٣) اعلاه بأن عدد الأفراد الباحثين (٤١) يتضمن

الفئات العمرية ( ٢٥ – ٣٥ سنة ) عددهم (١٦) يمثلون نسبة (٣٩%) يقابلهم

(٣٣) منهم ذكور ويمثلون نسبة (٨٠.٥% ) يقابلهم عدد النساء (٨) ويمثلون نسبة

عدد (٢٥) الذين تزيد اعمارهم على (٣٦) سنة ويمثلون نسبة (٦١%) وهذا يدل

وهذا دليل على أن العينة المختارة شملت الجنسين وأعطت تمثيلا واضحا

على أن أكثر الأفراد الباحثين هم من العناصر القادرين على تحمل المسؤولية.

لمجتمع البحث .

يهدف هذا الجزء إلى تحليل البيانات الخاصة بالمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وخصوصا الإدارية منها ، باستخدام الأساليب الإحصائية التي تمت الإشارة إليها سابقاً.

يبين الجدول (٤) أن نسبة المتفقين على المعوقات الإدارية تقارب ٧٩% من المستجيبين يقابلها نسبة ٦,٣٩% منهم لايعتبرها كذلك ، وما يؤكد هذه النسب ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا الجزء (X1-X8) كانت أكبر من ٣ (متوسط المقياس)، و تشير الأرقام في الجدول إلى الفقرة (X7) والمتعلقة بنقص الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( ٤,٢٩ ) وانحراف معياري ( ٠,٥٥٩ )، بناءً على ذلك فإن النقص الحاصل في اقامة الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية كان من اهم المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة المحوثة ، وكذلك يشير الوسط الحسابي العام لهذا الجزء بلغ (٤,٠٣) وانحراف معياري ( ٠,٨٠٨ ) ، عليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

وتشير معطيات الجدول (٤) ايضا إلى تحليل البيانات الخاصة بالمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وخصوصا التقنية منها الى تجاوز جميع فقرات هذا الجزء متوسط المقياس (٣) عدا الفقرة (X12) والمتعلقة بالنقص (قاة) الحاصل في اجهزة الحاسوب في الجامعة اذ حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي (٢,٩٠) وانحراف معياري (١,٢٢١) ، ولكن هذا النقص في اجهزة الحاسوب يعتبر حالة مؤقتة يمكن تجاوزها بمرور الزمن ، فضلا عن ذلك فإن الوسط الحسابي العام لهذا الجزء من الاستبيان بلغ(٣,٤٥) وانحراف معياري (١,٠٠٩) ، وبهذا يكون هذا الجزء ايضا قد تجاوز متوسط المقياس ، عليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية .

وتعكس معطيات الجدول (٤) ايضا الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات المعبرة عن المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية والمتمثلة بالفقرات ( X15-X22 ) ، اذ يتضح ان الوسط الحسابي لهذه المؤشرات مجتمعة (٣,٦٣) وانحراف معياري ( ٠,٩٩٣ ) ، وبهذه النتيجة تكون جميع فقرات هذا الجزء قد تجاوزت متوسط المقياس وتثبت ان تلك المعوقات والخاصة بالعنصر البشري من اهم المعوقات ، فقد حصلت العبارة ( X19 ) والتي تنص على ضعف المهارات باللغة الانكليزية لدى بعض الباحثين على اعلى وسط حسابي (٤,٠٢) وانحراف معياري (٠,٧٩٠) ، بينما حصلت العبارة ( X18 ) والتي تنص على الخوف

ت- التحصيل العلمي :- تبين من الجدول نفسه أن عدد (١١) هم من حملة البكالوريوس يمثلون نسبة (٢٦,٨%) يقابلهم عدد (١) الذين يحملون الببلوم العالي بنسبة (٢,٤%)، فضلا عن عدد (١٠) يمثلون نسبة (٤.٢٤%) من حملة شهادة الماجستير واخيراً حملة الدكتوراة وعددهم (١٩) يمثلون نسبة (٤٦,٣%) من هذه النسب يتضح لنا ان حملة الشهادات العليا يمثلون النسبة الأكبر في منظمة مثل جامعة دهوك .

ث- سنوات الخدمة :- وبالرجوع إلى الجدول ذاته ظهر لنا أن عدد الذين لديهم اقل من (٥) سنوات خدمة وظيفية عددهم (١٥) يمثلون نسبة (٣٧%) في حين ان الذين لديهم خدمة (١٠-٦) سنة عددهم (٨) ويمثلون نسبة (١٩,٥%) يقابلهم عدد الذين لديهم خدمة (١٦-١١) سنة عددهم (١٠) ونسبتهم (٢٤%) واخيرا عدد (٨) ممن لديهم خدمة أكثر من (١٦) سنة وهم يمثلون نسبة (١٩,٥%) .

ج- مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية :- تطرق الجدول المذكور إلى المعرفة بالإدارة الإلكترونية في المنظمة المحوثة (جامعة دهوك) وظهر ان نسبة (٢,٤%) ممن معرفتهم منخفضة بماهية الإدارة الإلكترونية يقابلهم نسبة (٣٩%) ممن لديهم معرفة مرتفعة وهذه نتيجة طبيعية في منظمة تعليمية ، اما بقية النسبة فهم منتسبين لديهم معرفة متوسطة بالإدارة الإلكترونية .

ح - مصادر المعرفة بالإدارة الإلكترونية : يتضح من الجدول ذاته ان غالبية المستجيبين ونسبتهم (٧٣,٢%) وعددهم (٣٠) لديهم معرفة بالإدارة الإلكترونية من خلال جهود ذاتية ، بينما النسبة المتبقية وقدها (٢٦,٨%) فصدر المعرفة جاتهم من خلال دورات وندوات تدريبية .

## ٢.٥ المعالجة الإحصائية

لتحليل البيانات واختبار فرضية البحث والفرضيات المشتقة عنها ، فقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) بشكل عام للحصول على قراءات عامة عن خصائص وملامح عينة الدراسة، كالتكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وستكون قاعدة القرار هي الاعتماد على المتوسط الحسابي، بحيث تقبل الفرضية إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر من أو تساوي قيمة متوسط مقياس ليكرت الحاسمي المستخدم (٣)، ولا تقبل الفرضية إذا قلت عن (٣).

## ٣.٥ تحليل البيانات ومناقشة النتائج

الى الإدارات من زيادة المهام والاعباء الإدارية نتيجة تطبيق الإدارة الإلكترونية مما جعلهم متزددين عند الإجابة على هذه العبارة ومع هذا فقد أظهرت هذه العبارة وسطا حسابيا تجاوز متوسط لقياس (3,22) وبانحراف معياري (0,988) . وافضت اجابات المبحوثين والمتعلقة بالمعوقات المالية والخاصة بالعبارات ( X23- X27) ان أكثر من 56% من المبحوثين موافقين على اعتبار المعوقات المالية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة المبحوثة بينما نسبة 28,80% اجابت عكس ذلك ، ونتيجة هذه المعطيات ظهر الوسط الحسابي لهذا الجزء (3,44) وبانحراف معياري ( 1,128 ) ، فضلا عن ان جميع عبارات هذا الجزء قد تخطى متوسط المقياس ، وقد برزت عبارة ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات

الجدول ( ٤ ) المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					البيانات	المعوقات
			لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
			%	%	%	%	%		
14,72	0,624	4,24	0	2,4	2,4	63,4	31,7	X1	الإدارية
22,61	0,893	3,95	0	4,9	26,8	36,6	31,7	X2	
27,62	0,997	3,61	0	19,5	17,1	46,3	17,1	X3	
18,62	0,782	4,20	0	2,4	14,6	43,9	39,0	X4	
22,50	0,927	4,12	0	7,3	14,6	36,6	41,5	X5	
21,14	0,813	3,80	0	7,3	22,0	53,7	17,1	X6	
13,03	0,559	4,29	0	0	4,9	61,0	34,1	X7	
21,65	0,866	4,00	0	7,3	14,64	48,8	29,3	X8	
20,23	0,808	4,03	0	6,39	14,64	48,78	30,19		المجموع
20,23	0,808	4,03		6,39	14,64	78,97			المعدل العام
24,34	0,937	3,85	0	8,8	22,0	41,5	26,8	X9	التقنية
35,07	1,129	3,22	4,9	26,8	22,0	34,1	12,2	X10	
19,70	0,768	3,90	0	4,9	19,5	56,1	19,5	X11	
42,11	1,221	2,90	7,3	43,9	12,2	24,4	12,2	X12	
32,10	0,995	3,10	0	34,1	31,7	24,4	9,8	X13	
27,12	1,006	3,71	0	14,6	24,4	36,6	24,4	X14	
29,25	1,009	3,45	2,03	22,18	21,97	36,26	17,56		المعدل العام
29,25	1,009	3,45		24,21	21,97	53,82			المجموع
26,44	0,883	3,34	0	17,1	41,5	31,7	9,8	X15	البشرية
37,17	1,234	3,32	4,9	31,7	7,3	39,0	17,1	X16	
25,75	0,955	3,71	0	14,6	19,5	46,3	19,5	X17	
30,69	0,988	3,22	0	29,3	29,3	31,7	9,8	X18	

١٨,٨١	٠,٧٩٠	٤,٠٢	٢,٤	٢,٤	٧,٣	٦٥,٩	٢٢,٠	X19	
٢٢,٥٤	٠,٨٦٣	٣,٨٣	٢,٤	٢,٤	٢٤,٤	٥١,٢	١٩,٥	X20	
٣١,٦٨	١,٢٢٩	٣,٨٨	٢,٤	١٩,٥	٧,٣	٢٩,٣	٤١,٥	X21	
٢٦,٨٤	١,٠٠١	٣,٧٣	٠	١٤,٦	٢٢,٠	٣٩,٠	٢٤,٤	X22	
٢٧,٤٩	٠,٩٩٣	٣,٦٣	١,٥١	١٦,٤٥	١٩,٨٣	٤١,٧٦	٢٠,٤٥		المعدل العام
٢٧,٤٩	٠,٩٩٣	٣,٦٣	١٧,٩٦		١٩,٨٣	٦٢,٢١			المجموع
٣٥,٨١	١,١٩٦	٣,٣٤	٠	٣٩,٠	٧,٣	٣٤,١	١٩,٥	X23	البيانات
٣٤,٤٦	١,٠٦٨	٣,١٠	٠	٤٣,٩	٩,٨	٣٩,٠	٧,٣	X24	
٣٠,٢٨	١,٠٩٣	٣,٦١	٤,٩	١٢,٣	١٩,٥	٤٣,٩	١٩,٥	X25	
٣٠,٦٣	١,٠٧٥	٣,٥١	٠	٢٤,٤	١٩,٥	٣٦,٦	١٩,٥	X26	
٣٠,٩٣	١,١٣٢	٣,٦٦	٢,٤	١٧,١	١٩,٥	٣٤,٣	٢٦,٨	X27	
٣٢,٤٢	١,١١٢٨	٣,٤٤	١,٤٦	٢٧,٣٤	١٥,١٠	٣٧,٥٨	١٨,٥٢		المعدل العام
٣٢,٤٢	١,١١٢٨	٣,٤٤	٢٨,٨٠		١٥,١٠	٥٦,١٠			المجموع
٢٧,٣٥	٠,٩٨١	٣,٦٤	١٩,٣٤		١٧,٨٩	٦٢,٧٨			المؤشر الكلي

المصدر من اعداد الباحثون

٤.٥ وصف الاهمية الترتيبية للمعوقات .

يوضح الجدول ادناه الاهمية الترتيبية لكل من المعوقات التي تم اخذها بنظر الاعتبار

ضمن الدراسة الحالية وكما يلي

الجدول ( ٥ ) وصف ترتيب المعوقات على وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعينة البحث

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق الى مساحة العينة	معامل الاختلاف	الترتيب
١	المعوقات الادارية	٤,٠٣	٠,٨٠٨	٨٠,٦	٢٠,٢٣	الرابع
٢	المعوقات التنفيذية	٣,٤٥	١,٠٠٩	٦٩	٢٩,٢٥	الاول
٣	المعوقات البشرية	٣,٦٣	٠,٩٩٣	٧٢,٦	٢٧,٤٩	الثاني
٤	المعوقات المادية	٣,٦٤	٠,٩٨١	٧٢,٨	٢٧,٣٥	الثالث

الجدول من اعداد الباحثون .

من خلال تحليل معطيات الجدول ( ٥ ) يمكن استخلاص ما يأتي :

أ- المعوقات الادارية: حققت استجابات الباحثين عن أسئلة المعوقات الادارية وسطا حسابيا مقداره ( ٤,٠٣ ) متجاوزا الوسط الفرضي للدراسة البالغ ( ٣ )

ب- وبذ سبة اتفاق ( ٨٠,٦ ) وهذا يدل على ارتفاع المعوقات الادارية في المنظمة المبحوثة ، وانحراف معياري قدرة ( ٠,٨٠٨ ) مما يعكس تركز الاستجابات حول بعد المعوقات الادارية حول أوساطها الحسابية وبالتالي يعكس قدرة هذا البعد على التأثير على التدريسيين بشكل جيد ، وان هذه المؤشرات تعكس توجه المنظمة الى اعتماد هيكل تنظيمي ميكانيكي يعتمد على التفاعلات التنظيمية.

ت- المعوقات التنفيذية: يظهر من خلال تحليل معطيات الجدول ( ٥ ) ان بعد المعوقات التنفيذية حقق وسطاً حسابياً قدرة ( ٣,٤٥ ) وهو أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وكانت نسبة الاتفاق عينة البحث حول هذا البحث ( ٦٩ ) وانحراف

أعلى من الفرضي للدراسة وجاء بمعدل اتفاق عالي معدل ( ٧٢,٨ ) حول هذا البعد الا ان الانحراف المعياري بلغ ( ٠,٩٨١ ) ، وهذا ما يعكس قدرة هذا البعد من التحديد والتأثير بسلوك التدريسيين تجاه معوقات تطبيق في محيط الجامعة .

٤-٥ اختبار ( t ) لعينة الدراسة حول تشخيص معوقات تطبيق الادارة الالكترونية:  
 لأجل معرفه مدى معنوية العلاقة ضمن أسئلة البحث اقتضى البحث لأجراء اختبار ( t ) حول مدى معنوية نموذج المختبر ضمن الدراسة الحالية لمعوقات تطبيق الادارة الالكترونية وكما مشار آية في الجدول ( ٦ ) .

معيارى مقداره ( ١,٠٠٩ ) مما يعكس قوة هذا البعد باعتباره من واجبات التدريسي التي لابد أخذها بنظر الاعتبار .

ث- المعوقات البشرية: أشارت معطيات الجدول ان معدل الاتفاق حول بعد المعوقات البشرية الحدود إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٦٣) وهو أيضاً كان أعلى من الافتراضي وكان ذلك بانحراف معياري قدرة ( ٠,٩٩٣ ) ، وكانت نسبة اتفاقا العينة حول هذا البعد ( ٧٢,٦ ) إذ نجد هنا ان المعوقات البشرية كان له ذلك التأثير الملحوظ في العمل التدريسي إي ان تأثيره كان محدود قوي جدا في تحسين أداء التدريسي .

ج-المعوقات المادية: تضمنت المعوقات المادية بعدها من أساليب الحديثة ضمن عمل التدريسي وكما أشار إليها الجدول ( ٥ ) نجد أنها كانت بوسط حسابي ( ٣,٦٤ ) وهو

الجدول ( ٦ ) يوضح اختبار ( t ) لعينة الدراسة باتجاه واحد

الأبعاد	قيمة ( t ) المحسوبة	D.F	قيمة ( t ) الجدولية	siq
المعوقات الادارية	55.808	40	11.68	0.000
المعوقات التنفيذية	37.530		5.44	0.000
المعوقات البشرية	39.386		8.96	0.000
المعوقات المادية	53.371		10.45	0.000
المعوقات السلوكية	52.66		9.44	0.000

$p \leq 0.05$  N=41

الجدول من أعداد الباحثين في ضوء نتائج spss

ومن هنا يمكن الاستدلال الى ان بعد المعوقات الادارية تسهم بشكل كبير بعدم تطبيق الادارة الالكترونية بشكلها الكامل وقد يرجع ذلك الى الروتين في العمل الاداري ، والقوانين والتعليمات ، واذ يأتي بعدها المعوقات المالية التي تتمثل بالسيولة المالية الازمة لتجهيز الجامعات بتلك التكنولوجيا الحديثة التي تمتاز بارتفاع تكاليفها ، اما المعوقات البشرية والتنفيذية كانت بنسبة قليلة وذلك دلالة على رغبة الاشخاص بتطبيق الجانب التكنولوجي في العمل الجامعي .

## ٦. الاستنتاجات والمقترحات

### ٦.١ الاستنتاجات:

بعد إتمام الجانب النظري واجراء التطبيق الميداني توصل الباحثون إلى بعض الاستنتاجات التي أظهرت في نتائج الدراسة أن متوسط عبارات معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت بدرجة كبيرة وكان ترتيبها على النحو التالي:

تشير نتائج الجدول ( ٦ ) حول اختبار ( t ) لابعاد معوقات تطبيق الادارة الالكترونية بان ابعاد التي تم اختيارها من قبل البحث كانت ذات دلالة معنوية موجبة بين أبعاد نموذج الدراسة إذ نجد ان أقوى تأثير للمعوقات كانت ضمن المعوقات الادارية إذ بلغت بلغت قيمة ( t ) المحسوبة (55.808) وكان ذلك بمستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية ( 40 ) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 1.68 ) والدلالة على معنوية النموذج المختار من قبل الباحثين ، والذي يأتي بعده بعد المعوقات المادية التي شكلت ايضا نسبة كبيرة من عدم امكانية تطبيق الادارة الالكترونية والذي يرجع الى ضعف الجانب المادي المتمثل بالاجهزة والمعدات الالكترونية والذي كان ذلك بدلالة قيمة ( t ) المحسوبة والتي بلغت ( 53.371 ) والتي جاءت أيضاً أكبر من قيمتها الجدولية وكما وهذا مايشير الى قبول الفرضية ومعنوية النموذج .

١. تبين لنا من خلال آراء عينة الدراسة وجود معوقات إدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة دهوك و هي الإفتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، قصص الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، المركزية الشديدة في إدارات الجامعة.
٢. تبين لنا من خلال آراء عينة الدراسة وجود معوقات تقنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة دهوك و من أهمها ضعف الربط الإلكتروني بين إدارة الجامعة و أقسامها في قواعد البيانات، ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، عدم مراعاة تصميم المكاتب و القاعات الأجهزة في الجامعة لتناسب مع تقنيات الإدارة الإلكترونية، ضعف برامج الحماية للبيانات و المعلومات بإدارات الجامعة.
٣. تبين لنا من خلال آراء عينة الدراسة وجود معوقات بشرية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة و هي ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين في الكليات التابعة للجامعة، و ضعف الوعي التقني عند القيادات التي تمتلك قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية.
٤. تبين لنا من خلال آراء عينة الدراسة وجود معوقات مالية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة و هي ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث و الدراسات في مجال تقنيات المعلومات، قلة كفاية الميزانية المخصصة لتصميم و تطوير البرامج و تطبيقات الحاسب الآلي.
٥. اشارت نتائج التحليل الاحصائي ايضا ان المعموقات بالسلوكية تعد من الامو المهمة التي يجب اخذها بنظر الاعتبار عند الرغبة في تطبيق الادارة الالكترونية اذ ان المكلف بالتطبيق هو انسان فلا بد من اخذ اراء ودى مقدرته لتطبيق تلك الادارة .

## ٦.٢ المقترحات :

١. ضرورة وضع خطط مناسبة في العملية الإدارية في جامعة دهوك حتى لا تكون عقبة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## قائمة المصادر:

### المصادر العربية :

#### أ – الرسائل و الأطاريح الجامعية :

١. أبو مغاض، مجي محمد، (٢٠٠٤)، الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العامة بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
٢. الشريف، طلال عبدالله، (٢٠٠٣)، الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
٣. التحطاني، شائع بن سعيد مبارك، (٢٠٠٦)، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

عامر، طارق عبدالرؤوف، (٢٠٠٧)، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.  
كتوعية، هشام صالح، ٢٠٠٤، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، جدة، المملكة العربية السعودية.

العلاق، بشير عباس، (٢٠٠٥)، الإدارة الرقمية المجالات و التطبيقات، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستشارية، أبو ظبي.  
غنيم، أحمد محمد، (٢٠٠٤)، الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مكتبة العصرية، المنصورة.

قنديلجي، عامر إبراهيم، (٢٠٠٣)، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن.

مصطفى، أحمد سيد، (٢٠٠١)، المدير والتحديات العوامة، دار النهضة العربية، القاهرة.  
الهوش، ابو بكر محمود، (٢٠٠٦)، الحكومة الإلكترونية: الواقع والآفاق، مجموعة النيل العربية للنشر، مدينة نصر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

ياسين، سعد غالب، (٢٠٠٥)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض.

#### المصادر الأجنبية :

Jessup, Leonard, & Valacich, Joseph, (2006), Information systems today: managing in the digital world.

Seresht, Hossein Rahman, & Fayyazi, Marjan, & Asi, Nastaran Simar, (2008), E-management: Barriers and Challenges in Iranph, Dallameh Tabatabaee University.

Turban, Efraim, & Leidner, Dorothy, & Wetherb, James, (2008), Information Technology for management: transforming organization in the digital economy.

الطائي، نبأ مؤيد عبدالحسين، (٢٠٠٧)، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية في كليات جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.

#### ب - النوريات والمجلات العلمية :

أبو سدرة، محمود، (٢٠٠١)، الحكومة الإلكترونية: التجربة المصرية (ندوة الحكومة الإلكترونية: تطبيقات و ممارسات)، معهد التنمية الإدارية، الدوحة.

جبر، محمد صدام، (٢٠٠٢)، الموجة الإلكترونية القادمة: الحكومة الإلكترونية، مجلة الإداري، السنة الرابعة والعشرون، عدد ٩١، مسقط، عمان.

العوامة، نائل عبدالحافظ، (٢٠٠٣)، نوعية الإدارة و الحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي: دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد ١٥، العلوم الادارية ٢، الرياض.

غنيم، أحمد محمد، (٢٠٠٦)، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير العمل الاداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العالم للبنين بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، مجلد ٢١، عدد ٨١.

#### ت - الكتب :

أحمد، محمد سمير، (٢٠٠٩)، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.

إدريس، ثابت عبدالرحمن، (٢٠٠٥)، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.

السالمي، علاء عبدالرزاق محمد، (٢٠٠٦)، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.

السالمي، علاء عبدالرزاق محمد، و السليطي، خالد ابراهيم، (٢٠٠٨)، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.

السكراتية، بلال خلف، (٢٠٠٩)، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الاردن.

الصيرفي، محمد، (٢٠٠٦)، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية.

الطائي، محمد عبد حسين ال فرج، (٢٠٠٢)، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران للنشر، عمان، الاردن.

## إستمارة إستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:.....

نشرف بأن نضع بين أيديكم الإستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات لدراسة البحث الموسوم (تشخيص معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة دهوك وكلياتها / دراسة ميدانية لآراء عينة من رؤساء الأقسام ومدراء الوحدات في الكليات التابعة لجامعة دهوك) و نظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، فنرجوا منكم التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات في هذه الإستبانة بدقة وعناية وموضوعية وتكون معبرة عن آرائكم وذلك لمساعدتكم عن الأهمية والأثر في إنجاح هذه الدراسة، علماً بأن المعلومات التي ستدولون بها ستعامل بسرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

و تفضلوا فائق التحية والاحترام والتقدير... الباحثين

فضلاً ضع علامة ( √ ) أمام المربع المناسب لموافقكم على العبارة.

• أولاً: المعلومات الشخصية:

- ١- الجنس: ذكر  أنثى
- ٢- العمر: أقل من ٢٥ سنة  ٢٥-٣٥ سنة  أكثر من ٣٥ سنة
- ٣- المستوى التعليمي: دكتوراه ماجستير  دبلوم عالي  بكالوريوس
- ٤- مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية:  
متوسطة  منخفضة  منخفضة جداً   
مرتفع  مرتفعة جداً
- ٥- مصدر المعرفة بالإدارة الإلكترونية:  
تعلم ذاتي  مشاركة في مؤتمرات و ندوات   
حضور دورات تدريبية
- ثانياً: محاور الإستبانة:

المحور الأول: المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ت	الفقرات	أنتفق تماماً	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق تماماً
---	---------	--------------	-------	-------	----------	-----------------

١	الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.				
٢	المركزية الشديدة في إدارات الجامعة.				
٣	غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.				
٤	الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.				
٥	ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.				
٦	الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.				
٧	نقص الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.				
٨	عدم تهيئة الرؤساء لموظفيهم نفسياً و معنوياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية.				

#### المحور الثاني: المعوقات التقنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ت	العبارات	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
١	ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
٢	سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات و صعوبة مسايرتها.					
٣	ضعف الربط الإلكتروني بين إدارة الجامعة وأقسامها في قواعد البيانات.					
٤	قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في الجامعة.					
٥	ضعف برامج الحماية للبيانات و المعلومات بإدارات الجامعة.					
٦	عدم مراعاة تصميم المكاتب و القاعات المجهزة في الجامعة لتناسب مع تقنيات الإدارة الإلكترونية.					

#### المحور الثالث: المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ت	العبارات	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
١	العلاقات الرسمية تعيق استعانة الرؤساء بالمرؤوسين لمساعدة الرؤساء في التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.					
٢	الشعور بالخوف من الفشل في استخدام التقنيات الحديثة.					

٣	عدم وجود وحدات تطوير ذات إمكانيات بشرية جيدة.				
٤	خوف الإدارات من زيادة المهام و الأعباء الإدارية.				
٦	ضعف الوعي التقني عند القيادات التي تمتلك قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية.				
٧	الخوف من التغيير لدى بعض الرؤساء والمرؤوسين.				
٨	ممارسة أسلوب الإدارة المركزية لدى بعض الرؤساء.				

#### المحور الرابع: المعوقات المالية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ت	العبارات	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
١	نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
٢	ارتفاع أسعار بعض الأجهزة و المعدات اللازمة بالإدارة الإلكترونية.					
٣	قلة كفاية الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي.					
٤	ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية و الاستشارية.					
٥	ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث و الدراسات في مجال تقنيات المعلومات.					

#### المحور الخامس : المعوقات السلوكية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ت	العبارات	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
١	ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض رؤساء أقسام و المدرء في الجامعة.					
٢	الشعور بالخوف من الفشل في استخدام التقنيات الحديثة.					
٣	غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					